Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9570607
Centre d'intérêt: 120

Cégep de Sainte-Foy.

Les moyens de faire encore mieux : mémoire de la direction du Cégep de Sainte-Foy à la Commission de l'éducation. -- [Sainte-Foy] : Le Cégep, 1992.
18 p. ; 28 cm.

Titre de la couv. En tête du titre: Vers l'an 2000.

Descripteur(s): Réforme scolaire * Politique gouvernementale * Succès scolaire * Mémoire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Confiant dans les acquis de son expérience, le Cégep de Sainte-Foy apporte sa contribution à la réforme de l'enseignement collégial et fait valoir les changements qui s'imposent. Son mémoire dégage d'abord quelques constats positifs et négatifs pour ensuite aborder les thèmes de la réussite scolaire, du partage des responsabilités et de l'évaluation institutionnelle.

95-70607

C-26M

137M

CENTRE DE DOCUMENTATION COLLÉGIALE
... e Lapierre

CÉGEP DE SAINTE-FOY

Vers l'an 2000

REÇU le
28 JUIN 1994
Rép:.....

LES MOYENS DE FAIRE ENCORE MIEUX

Mémoire de la direction du Cégep de Sainte-Foy à la Commission de l'éducation

Septembre 1992

X0703 6117

TABLE DES MATIÈRES

Présentation 3

Quelques constats 5
- Les constats positifs 5
- Les constats négatifs 7

La réussite scolaire 8
- L'étudiant 8
- Le professeur 9
- La relation professeur-étudiant 10
- L'environnement éducatif 10
- La continuité de la réussite 11

Le partage des responsabilités 12

L'évaluation institutionnelle 15

Conclusion 16

71-3152
703611

PRÉSENTATION

Le présent mémoire constitue une occasion de rendre publics quelques-uns des éléments d'une réflexion que nous poursuivons au Cégep de Sainte-Foy depuis plus de dix ans. Plusieurs des questions qui seront abordées lors des travaux de cette commission ont déjà fait l'objet de nos préoccupations. À l'instar de nombreuses institutions d'enseignement, nous avons recherché de façon assidue les avenues les plus propices à l'amélioration continue de notre performance éducative. C'est ainsi que nous disposons d'un certain nombre de documents qui constituent autant d'assises au présent mémoire. Mentionnons d'abord trois documents d'analyse et de prospective produits par la direction en 1981, 1988 et 1991 et qui s'intitulent *Le Collège de Sainte-Foy des années 80: essai de problématique*, *Le Cégep de Sainte-Foy: perspectives des années 90*, et *Le choix de faire mieux*, mémoire présenté au Conseil des collèges lors de la consultation sur les priorités de développement de l'enseignement collégial. Mentionnons également le rapport d'un comité d'étude multidisciplinaire dont les travaux se sont poursuivis pendant plus de deux ans, rapport daté de 1989, qui s'intitule *Pour une concertation en vue de la formation fondamentale*. Notre propos actuel déborde les champs couverts par ces documents; il nous semblait important, toutefois, dès le début de notre présentation, de souligner la continuité et la cohérence qui ont toujours guidé notre cégep dans ses efforts pour promouvoir le sens profond de sa mission.

Le Cégep de Sainte-Foy se réclame avec fierté de la tradition d'excellence et d'innovation de l'Académie de Québec, l'institution-souche dont il est issu et à partir de laquelle il s'est développé. Cégep recherché, notre institution jouit d'une excellente réputation et exerce une forte attraction sur la clientèle étudiante. Notre effectif à l'enseignement régulier se maintient depuis quelques années à près de 5 800 étudiants, avec une légère croissance cette année suite à un effort supplémentaire pour assumer notre part de la hausse générale des demandes d'admission. L'enseignement professionnel que nous offrons s'inscrit bien dans la dynamique du marché de l'emploi local fortement axé sur les services. Nos programmes techniques, 14 au total, regroupent les techniques de la santé, les techniques humaines, l'informatique et les techniques administratives de même que les techniques forestières, les

techniques de sciences naturelles et les arts appliqués. Nos programmes généraux préparent nos étudiants aux études universitaires en sciences humaines, sciences de la nature, musique, arts plastiques, langues et lettres. La proximité d'une grande université, dont le campus jouxte nos terrains, offre un attrait additionnel pour la clientèle étudiante issue des régions qui a déjà «l'œil de l'autre côté de la rue» pour y poursuivre les études universitaires de son choix.

Notre institution assume avec dynamisme sa mission de formation auprès des clientèles dites «adultes» et répond aux besoins de nombreuses entreprises en matière de perfectionnement ou de recyclage de la main-d'œuvre. En 1991-1992, les activités du service de l'éducation des adultes totalisaient plus de 420 000 heures de formation. Notre expertise s'est concentrée notamment en informatique, en techniques administratives et assurances, dans les techniques de la santé et dans le secteur des arts et de la culture.

Par ailleurs, notre centre spécialisé, le Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy (CERFO), poursuit des activités de recherche en foresterie et fournit aide technique et formation à plusieurs industries et organismes à travers le Québec et même à l'étranger. Notre action dans ce domaine important du développement économique du Québec illustre le degré d'engagement du Cégep dans la communauté. Cet engagement s'étend au développement international par l'intermédiaire du Consortium intercollégial de développement en éducation (CIDE), dont le Cégep John Abbott et le Cégep de Sainte-Foy sont les fondateurs. À travers des projets de durée et d'ampleur variables, nous sommes présentement actifs dans cinq pays: le Cameroun, le Maroc, la Tunisie, le Brésil et la Colombie.

Le Cégep de Sainte-Foy a également su tirer parti de façon optimale des équipements légués par l'Académie de Québec. La réalisation majeure à cet égard est sans doute la création — dont nous célébrons cette année le dixième anniversaire — de la corporation de la Salle Albert-Rousseau et la transformation de notre «grand amphithéâtre» en une salle de spectacles moderne, dotée de tous les équipements professionnels. Les nombreuses activités de la Salle, notamment dans les domaines de la musique, du théâtre, de la danse et

des variétés, contribuent au développement économique et culturel de la région et constituent un complément appréciable aux activités éducatives offertes par le Cégep.

En bref, nous pensons que notre institution a, jusqu'ici, honorablement rempli sa mission de formation et qu'elle a mis de l'avant nombre d'initiatives créatrices en réponse à des besoins issus de conjonctures particulières. On nous reconnaît maintenant plusieurs des attributs de la maturité: un bon climat de travail, une gestion saine et une santé financière qui nous permet de mieux supporter un environnement économique difficile.

Confiants dans les acquis de notre expérience, c'est un jugement serein et positif que nous portons sur la situation de l'enseignement collégial et les changements qui s'imposent. Nous exposerons d'abord **les constats** qui retiennent notre attention, pour aborder ensuite les thèmes de **la réussite scolaire**, du **partage des responsabilités** et de **l'évaluation institutionnelle**.

QUELQUES CONSTATS

Malgré les problèmes actuels et la nécessité de s'y attaquer avec vigueur, nul ne pourrait sérieusement prétendre que le système est un échec. Là-dessus, il est regrettable de constater que les cégeps sont souvent victimes de préjugés lorsqu'il s'agit de qualifier leurs performances. Il faut admettre, toutefois, que ces derniers n'ont pas toujours été les meilleurs promoteurs de leur réalité. Quoi qu'il en soit, nous croyons, pour notre part, que le système collégial a rempli en grande partie la mission éducative imaginée par ses concepteurs.

Les constats positifs

Le système collégial a bel et bien atteint les objectifs d'accessibilité définis dans le rapport Parent. Le Cégep de Sainte-Foy en est un exemple, qui a vu sa population étudiante plus que quintupler sur une période de vingt-cinq ans. Non seulement cette accessibilité se

vérifie-t-elle en chiffres absolus pour l'ensemble du réseau, mais encore présente-t-elle la qualité particulière d'avoir ouvert largement l'accès aux études supérieures à des personnes qui pouvaient autrefois difficilement y prétendre. Nous pensons, bien sûr, à la population féminine qui a opéré une percée remarquable, tant dans les domaines techniques que préuniversitaires, mais aussi aux personnes dites «adultes» et aux personnes handicapées, ces dernières nous étant particulièrement proches à titre de cégep désigné, depuis dix ans, pour l'accueil et l'intégration des personnes handicapées de l'Est du Québec.

Sans qu'il soit nécessaire de répéter ici des statistiques fastidieuses et déjà largement diffusées, nul ne saurait contester que le système collégial a diplômé un nombre considérable d'individus, formé quantité de techniciens qui ont bel et bien trouvé leur place sur le marché du travail, préparé quantité de jeunes qui ont poursuivi avec succès des études universitaires et répondu aux besoins grandissants des industries en matière de perfectionnement et de recyclage des personnes en emploi.

Cette croissance exceptionnelle s'est opérée grâce à un dynamisme et un esprit d'innovation constants. Qu'on songe seulement au nombre de cours et de programmes, techniques et autres, qu'il a fallu développer, implanter, réviser, de même qu'à tous les plans de cours, manuels, notes de cours et outils pédagogiques qui ont dû être créés, peaufinés et mis à l'épreuve de la pratique pédagogique... À cet égard, nous devons rendre hommage à tous les artistes et artisans de l'enseignement collégial, à commencer par les enseignants.

Les cégeps s'étaient également vu confier la responsabilité de desservir la communauté dans laquelle ils s'insèrent et de participer au mieux au développement local et régional. Cette mission, ils l'ont réalisée selon des approches fortement teintées par les réalités sociales, économiques et culturelles de leurs régions respectives. Nous avons déjà exposé les modalités par lesquelles cet engagement dans le milieu s'est exprimé au Cégep de Sainte-Foy, en parlant notamment du CERFO, de la Salle Albert-Rousseau et du CIDE. À ces exemples, nous pourrions ajouter le développement d'une programmation sportive destinée à la communauté, l'accueil en nos murs de nombreux événements d'envergure et les initiatives destinées à mettre les compétences de nos étudiants à la disposition de la population.

Cependant, tout ne va pas pour le mieux sur toutes les faces de notre avenir. Plusieurs questions soulèvent nos inquiétudes. Problèmes nouveaux ou problèmes anciens, ils méritent amplement l'attention qu'on leur porte.

Les constats négatifs

Parmi ces questions, la lourdeur de l'appareil se classe dans les premières, comme elle se classe dans les plus anciennes. Depuis plus de dix ans, le Cégep de Sainte-Foy soutient la même position eu égard à l'analyse: le mode de gestion de l'enseignement collégial ne donne pas aux institutions toute la marge de manœuvre dont elles auraient besoin pour s'ajuster avec diligence et efficacité aux réalités qui les confrontent et aux impératifs de la qualité de l'enseignement. Tantôt l'État multiplie les interventions et les contrôles, tantôt des considérations politiques ou économiques, quand ce ne sont pas des intérêts corporatistes, l'emportent dans l'analyse des situations. Les exemples sont nombreux, ils sont aussi connus; nous y ferons référence, chemin faisant.

Par ailleurs, un trop grand nombre d'étudiants terminent le niveau collégial en affichant des lacunes sérieuses, notamment en français écrit et en regard de certaines connaissances et habiletés de base. Il s'agit d'un point sur lequel nous entendons revenir un peu plus loin, lorsque nous traiterons de la réussite scolaire. Toutefois, il en va de ce constat comme de ceux qui concernent la persistance et la réussite au collégial: nous ne pouvons prétendre, maintenant, en avoir saisi toutes les dimensions et toute la complexité et être en mesure de statuer sur les causes et les remèdes, comme d'aucuns nous y convient. Au Cégep de Sainte-Foy, nous avons résolu de rechercher dans le détail les tenants et les aboutissants de ces états de fait, ce qui devrait nous conduire à la mise au jour de problématiques mieux circonscrites. Dans l'intervalle, force nous est de constater que certains problèmes débordent le niveau collégial par tous les bouts et que la solution ne saurait émaner de nos seuls efforts.

Ainsi, dans l'univers collégial, il y a des raisons de se réjouir, il y a des raisons de s'inquiéter. Convenons simplement qu'il y a du travail à faire. La suite de notre propos portera essentiellement sur la définition des chantiers.

LA RÉUSSITE SCOLAIRE

Enjeu primordial de la société québécoise, corollaire obligé de l'accessibilité, la réussite scolaire constitue le point focal de notre mission. Ce n'est pas tout d'ouvrir grand les portes aux jeunes et aux adultes, d'offrir des programmes et des services de qualité, encore faut-il s'assurer de tout mettre en œuvre pour que chacun atteigne au mieux les objectifs de formation qu'il vise. D'autres traiteront de la nature de la formation à dispenser; pour notre part, nous avons choisi de nous attarder ici aux conditions qui fondent ou favorisent la réussite des étudiants.

L'étudiant est notre raison d'être, le professeur, notre principale ressource et c'est de la qualité de leur relation que dépend en grande partie la réussite des étudiants. Cela impose de connaître l'un et l'autre et de favoriser leur rencontre sur le terrain de la formation.

L'étudiant

Le Cégep de Sainte-Foy utilise divers moyens permettant de situer l'étudiant dans ses dimensions socio-économiques et personnelles et dans celles qui ont trait à sa capacité d'adaptation et de réussite au collégial. De l'analyse des résultats obtenus dérivent plusieurs interventions de soutien à l'apprentissage: programme d'intégration ou centre d'aide, cours d'appoint ou de mise à niveau. Une meilleure connaissance du profil de nos étudiants guide nos actions en matière d'aide à la réussite.

Connaître l'étudiant sur une base individuelle est un objectif que nous cherchons à atteindre en mettant à profit toutes les ressources humaines qui le fréquentent et en développant, quoique encore modestement, des activités de tutorat pédagogique ou de parrainage. Pour

mieux y arriver, nous cherchons à fractionner les grands ensembles que sont les cohortes de 600 ou 800 nouveaux admis dans les programmes préuniversitaires, ce qui implique la création de groupes homogènes dans ces concentrations, la tenue d'ateliers facultatifs de travail avec les professeurs, l'identification de lieux de rassemblement, voire d'appartenance. Ainsi, nous souhaiterions implanter un système de tutorat structuré à l'intention des étudiants de première année dans plusieurs, sinon tous les programmes; nous voudrions développer pour chaque étudiant, dans chaque programme, une fiche individuelle de suivi du cheminement scolaire intra et extra-semestriel, de telle sorte qu'il soit possible d'intervenir avant que la réussite ne soit compromise ou l'obtention du diplôme différée. À cet égard, nous nous sentons souvent bien à l'étroit dans nos locaux, dans les règles administratives qui encadrent la tâche des professeurs et l'allocation des ressources financières, pour mener à bien ces diverses initiatives.

De même, connaître l'étudiant nous conduit à lui offrir des activités et des services adaptés à ses besoins, dans des formats souples et diversifiés, selon des horaires qui tiennent compte de sa situation de jeune ou d'adulte. Encore là, certaines dispositions des encadrements «nationaux» — règlement sur le régime pédagogique du collégial, conventions collectives, règles budgétaires et administratives — viennent compliquer, sinon entraver l'implantation de telles formules.

Le professeur

Connaître le professeur est tout aussi important et requiert que nous sachions identifier les forces et les faiblesses, les projets ou les problèmes de chacun pour développer des interventions de soutien pédagogique. Cette connaissance s'acquiert à travers des entreprises concertées d'évaluation de programmes, d'enseignement ou de cours, où sont favorisées les dimensions formatives et la mise en place de correctifs appropriés. Elle nécessite un climat de confiance qui ne peut se réaliser que dans la reconnaissance du rôle et de la compétence de chacun et un parti-pris pour la communication. Elle nous amène à créer des occasions et des lieux d'échanges multidisciplinaires, ou même multisectoriels, soutenir la recherche et le développement, développer des programmes de perfectionnement et

d'aide aux employés, publier les «bons coups» et faire en sorte que chacun se sente fier et responsable de la réputation de notre institution.

La relation professeur-étudiant

La qualité de la relation professeur-étudiant est le premier vecteur de la réussite scolaire, quoi qu'on en dise. Si l'étudiant s'inscrit au collégial, c'est qu'il ne privilégie pas l'autodidaxie. C'est la classe qui est le lieu privilégié de sa formation et le rapport avec son professeur qui en conditionne le succès. Nous pensons que ce rapport doit pouvoir s'inscrire dans la durée et la stabilité; d'importants réaménagements s'imposent donc dans l'organisation scolaire comme dans les programmes et les structures qui les sous-tendent. Au Cégep de Sainte-Foy, nous privilégions l'approche-programme et nous avons mis sur pied des comités multidisciplinaires qui veillent à son implantation. Même si nous croyons qu'elle doit se fonder sur l'adhésion des gens, qu'elle s'instaure plutôt par contagion et qu'il ne suffit pas de changer des structures administratives pour faire évoluer les mentalités, nous sommes d'avis que cette approche serait favorisée par une structure de coordination de programmes sans pour autant nier la pertinence du regroupement par discipline. En effet, coordination de programmes et regroupements disciplinaires peuvent très bien cohabiter dans un collège et servir des fins complémentaires comme l'amélioration de l'encadrement des étudiants et de la qualité de l'enseignement ou le ressourcement professionnel.

L'environnement éducatif

Nous croyons que la réussite de l'étudiant nécessite un environnement éducatif qu'il faut mettre en place et préserver jalousement. Il va de la propreté des lieux à la qualité de l'architecture; il va de l'esthétisme d'un campus au dynamisme et à la richesse de la vie culturelle et communautaire; il s'appuie sur des règles du jeu qui sont claires et manifestement respectées; il traduit une éthique, une cohérence, une qualité explicite dans les relations humaines, un climat propice à l'étude, au partage, à l'engagement. Il n'est pas d'environnement éducatif concret sans que le Cégep ne le crée lui-même avec chacun des

membres de son personnel, respectant en cela ses caractéristiques propres, respectant surtout le caractère local d'une pratique pédagogique intégrée dont l'objectif unique est la formation réussie d'une majorité toujours plus grande de nos étudiants.

La continuité de la réussite

Au Cégep de Sainte-Foy, et sans que cela ne soit encore inscrit dans un projet éducatif dûment nommé, nous avons choisi d'insister expressément sur la maîtrise de la langue française et le développement de la pensée comme fondements de la formation que nous entendons donner parce que ces dimensions nous paraissent essentielles à une réussite véritable, celle qui se prolonge dans le temps.

À cette fin, nous nous sommes dotés, il y a cinq ans, d'une politique institutionnelle sur la qualité de la langue. Elle met à contribution tous les professeurs de chacune des disciplines et l'ensemble des intervenants du Cégep en vue de l'acquisition et de la pratique par les étudiants d'une «langue belle». Cette préoccupation doit se traduire dans les cours, dans les activités et dans les publications; elle concerne tous les membres du personnnel comme chaque étudiant.

Beaucoup reste encore à faire pour assurer que tous nos étudiants, quelle que soit leur provenance, en viennent à démontrer une maîtrise convenable de leur langue. Mais nous y arriverons avec un suivi encore plus serré des étudiants en difficulté, avec l'obligation maintenant faite à tous de se soumettre à notre examen institutionnel et avec l'utilisation des moyens fournis par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science. Nous aurions bien besoin, toutefois, que les seuils de compétence en français soient haussés pour accéder à l'ordre collégial, particulièrement en ce qui concerne la maîtrise de la grammaire, de la syntaxe et de l'orthographe.

En ce qui concerne le développement de la pensée, nous avons choisi d'en faire une responsabilité spécifique de la philosophie, après une analyse fouillée de l'état de l'enseignement de cette discipline dans notre collège et après une consultation auprès

d'intervenants internes et externes. Nous avons en conséquence assigné à la philosophie les objectifs suivants: l'acquisition de connaissances universelles, le développement de l'esprit critique, la structuration de la pensée, l'acquisition d'habiletés morales et d'attitudes favorisant la vie de réflexion. Nous avons prévu en situer l'enseignement dans un concept de programmes d'études.

Pour ce faire, les professeurs du département ont été regroupés en sous-groupes responsables chacun de la réalisation d'une séquence de cours. Ces séquences sont offertes aux étudiants dont le programme d'études se situe en complémentarité avec les contenus et méthodologies retenus. La vérification de l'atteinte des objectifs se fera notamment par la réalisation d'une dissertation obligatoire en fin de parcours. Le Cégep de Sainte-Foy veut ainsi permettre à ses étudiants de suivre un programme de philosophie qui se situe dans la perspective de leur choix d'orientation et qui vise explicitement l'atteinte d'objectifs que chacun des programmes d'études ne peut atteindre isolément. Notre conviction est que l'enseignement restructuré de cette discipline doit demeurer un des principaux fondements d'une solide formation collégiale.

En mettant l'accent sur la maîtrise de la langue et le développement de la pensée, le Cégep affirme que la réussite scolaire c'est aussi, au-delà de la réussite de chacun des étudiants dans chacun de ses cours, le développement des habiletés et attitudes nécessaires à la continuité de la réussite, nécessaires à grandir individuellement et à progresser dans une carrière.

LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Le Cégep de Sainte-Foy croit fermement à la nécessité de redéfinir le partage des responsabilités de façon à les rapprocher du lieu de l'action et à les fonder davantage sur l'expertise de ceux qui sont sur le terrain et qui détiennent l'information la plus à jour et la plus pertinente.

Ceci appelle une révision des rôles respectifs des instances centrales et des établissements. À cet effet, les responsables politiques du réseau devraient pour les prochaines années s'acquitter résolument de deux tâches: circonscrire le pouvoir des administrations centrales et locales et assurer aux cégeps les marges de manœuvre nécessaires à la réalisation de leur mission.

Les décisions administratives pour l'ensemble du réseau devraient essentiellement porter sur la définition générale des programmes, la définition de règles stables d'allocation des ressources financières entre les cégeps, le contrôle a posteriori de l'utilisation des fonds et l'évaluation des performances du réseau. On devrait, en corollaire, donner aux établissements la plus grande latitude possible dans l'élaboration, l'adaptation et la réalisation des programmes, dans la sanction des études, dans l'utilisation des ressources financières et dans la gestion du personnel.

Sous ce dernier aspect, il est particulièrement important que chaque cégep ait l'entier contrôle de ses modes d'organisation, qu'il puisse décider de sa structure administrative, qu'il ne soit pas aux prises avec des normes d'effectifs imposées, qu'il soit de plus en plus en mesure de choisir et d'utiliser ses ressources humaines en fonction de ses véritables besoins et du meilleur service à rendre à sa clientèle, plutôt que sur la base d'automatismes dont les fondements sont souvent contestables.

Les changements souhaités appellent assurément des modifications aux conventions collectives. Ils requièrent également que la loi sur le régime de négociation soit amendée de façon à assurer aux collèges une possibilité réelle de réviser certaines dispositions dites «locales» qui constituent des obstacles à la responsabilisation et à la nécessaire adaptation à des réalités en constante évolution.

Le Cégep de Sainte-Foy est d'autant plus à l'aise pour réclamer une décentralisation de certains pouvoirs vers les collèges qu'il a lui-même su mettre en place, à l'intérieur de ses murs, un mode de gestion fondé sur la responsabilisation des instances et des personnes. Tant dans la gestion de nos programmes d'enseignement et de l'ensemble de nos services et activités que dans celle de nos ressources humaines, matérielles ou financières, nous opérons selon une approche fondée sur l'explicitation des responsabilités, la délégation

conséquente des pouvoirs et la reddition de comptes. Cette façon de faire est particulièrement mise en évidence par nos politiques locales qui, dans bien des cas, se bornent à définir un cadre de référence en laissant aux unités administratives ou pédagogiques le soin d'établir elles-mêmes des procédures d'application adaptées à leur réalité dont elles doivent, par ailleurs, rendre compte.

La même philosophie a présidé à notre choix de conférer le statut de corporations autonomes à plusieurs organismes auxquels nous avons donné naissance, tels la Salle Albert-Rousseau, le Centre d'enseignement et de recherche en foresterie (CERFO) et le Consortium intercollégial de développement en éducation (CIDE). La participation des gens du milieu économique au conseil d'administration de ces organismes et l'autonomie qui leur est conférée ne sont certainement pas étrangères au dynamisme dont ils font preuve.

Nous croyons avoir démontré au fil des ans notre capacité d'exercer de façon responsable les pouvoirs qui nous sont conférés et d'utiliser de façon imaginative et efficace les minces marges de manœuvre dont nous disposons. Cette capacité s'est manifestée de façon particulièrement visible — trop visible peut-être — par la mise sur pied de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy (devenue, depuis, le Fonds de développement éducatif du Cégep de Sainte-Foy), alimentée par les surplus qu'une saine gestion nous a permis de réaliser au cours des années. Grâce à cette Fondation, nous avons été en mesure, jusqu'à aujourd'hui, de consacrer 1,2 M$ à plus de cent projets locaux de recherche et de développement qui ont fortement contribué à l'évolution de notre Collège.

Il va de soi que les pouvoirs que nous réclamons ne peuvent être absolus et que la délégation de responsabilités - du Ministère au Cégep et du Cégep à ses instances - n'écarte pas la nécessité d'un pouvoir réel d'intervention à tous les niveaux pour le cas où les responsabilités ne seraient pas correctement assumées.

Nous demeurons profondément convaincus que la responsabilisation des établissements et des personnes qui y œuvrent est la pierre angulaire du développement sain de chaque établissement. La centralisation, à l'inverse, a un effet démobilisateur, dans la mesure où elle décourage l'initiative et retarde indûment la solution des problèmes avec tout ce que cela implique de perte d'énergie et de gaspillage de ressources humaines.

L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Sur le fond, tout est virtuellement sujet à évaluation dans une institution d'enseignement: la performance et le cheminement scolaire des étudiants, les activités, les services, les enseignements et les programmes, les politiques et les procédures, la prestation des administrateurs et des autres membres du personnel.

Le Cégep de Sainte-Foy s'est engagé depuis de nombreuses années dans l'évaluation de plusieurs dimensions de son activité. Chaque année, il se donne un plan d'action qui reflète sa lecture des situations et des défis qui le confrontent et sa vision des changements à opérer. C'est une entreprise de continuité et de développement qui fait l'objet d'une mise au point en cours de route et d'un rapport détaillé en fin d'année au conseil d'administration.

Le Cégep s'est aussi donné des règlements et des politiques qui sont au cœur même de sa mission et dont il vérifie régulièrement l'application: sur les plans de cours, sur les admissions, sur l'évaluation des apprentissages, sur la qualité du français, sur l'application du régime pédagogique, sur la disponibilité du personnel, etc.

Nous nous sommes également engagés dans le domaine de l'évaluation des programmes et de l'enseignement. Au cours des dernières années, le Cégep de Sainte-Foy a évalué localement la presque totalité de ses programmes d'enseignement technique. Étape cruciale dans le processus de gestion, cette évaluation s'articule autour des objectifs à rencontrer et tient compte des attentes et du degré de satisfaction des divers usagers et clientèles. Nous avons eu recours à des contributions externes à diverses phases de la démarche, contributions provenant notamment du marché du travail, des milieux de stage, de nos anciens étudiants et d'organismes d'accréditation dans le cas de certains programmes professionnels de la santé. Nous estimons qu'elles ont eu pour effet de nous prémunir contre des jugements de complaisance et des réflexes corporatistes, en plus de donner une plus grande crédibilité aux résultats.

Nous retenons de ces opérations que des conditions minimales sont requises pour que l'évaluation puisse donner les résultats escomptés. Il faut de toute évidence y associer de

près les personnes concernées et convenir avec elles de l'objet, des modalités et du but de l'évaluation. Il faut que les personnes, comme les instances, se sentent supportées dans une démarche de développement et non pas jugées et condamnées. Il faut aussi se reconnaître la responsabilité et disposer des moyens de procéder aux ajustements qualitatifs qui apparaîtront nécessaires au terme de toute démarche évaluative. Autrement dit, il faut avoir prise sur ce qu'on évalue, savoir et pouvoir en réinvestir les résultats pour améliorer les programmes et les activités et les adapter à l'évolution des besoins.

Pas à pas, nous sommes sur le chemin d'une politique globale d'évaluation institutionnelle. Cette politique fera, sous peu, partie de la vie courante dans notre institution. Dans un contexte de responsabilisation et de mobilisation de toutes les ressources concernées, il nous apparaît qu'elle répond à un besoin ressenti par les membres de notre communauté. Nous convenons aisément que l'évaluation ne s'arrête pas là et que la société, qui nous alloue des ressources importantes, est en droit de s'attendre à ce que nous lui rendions compte de la façon dont nous les utilisons et des résultats qu'elles nous permettent d'atteindre. Même si nous revendiquons une plus grande autonomie, une plus large responsabilisation dans la gestion de ces ressources et même si nous avons institué un certain nombre de mécanismes d'évaluation, nous reconnaissons la nécessité qu'un regard externe soit posé sur la qualité de notre administration et sur les résultats qu'elle génère.

CONCLUSION

Nous n'avons pas traité ici l'ensemble des sujets sur lesquels nous étions invités à nous prononcer. Par contre, à titre de membre de la Fédération des cégeps, nous souscrivons pour l'essentiel aux prises de position de celle-ci sur l'avenir de l'enseignement collégial, d'autant plus que nous avons été étroitement associés à leur élaboration.

Dans le présent mémoire, nous avons voulu attirer l'attention des membres de la Commission sur quelques aspects précis de notre réalité et de nos perspectives d'avenir. En nous appuyant sur l'histoire de notre établissement, sur ses réalisations, nous avons voulu témoigner qu'il est possible de responsabiliser des personnes et de mobiliser leurs énergies vers une formation de qualité pour toutes les catégories d'étudiants et vers un rayonnement

plus complet du Cégep dans son milieu. L'engagement de notre personnel à la poursuite d'objectifs d'excellence est une illustration du degré de maturité qu'a acquis l'enseignement collégial.

Notre conviction est que, non seulement on peut, mais on doit envisager l'avenir des cégeps en misant davantage sur leur capacité de se responsabiliser, c'est-à-dire s'acquitter de façon autonome de leur mission et répondre de leurs activités et de leurs résultats. Responsabilité et autonomie se conjuguent. Il faut accorder aux établissements et aux personnes qui les animent une plus grande autonomie pour que se déploient encore davantage leur dynamisme, leur esprit d'initiative et d'innovation. Les rapports entre les établissements et les autorités centrales du réseau doivent être redéfinis dans des termes respectueux des dynamiques institutionnelles. Nous pensons qu'un établissement comme le nôtre doit détenir la marge de manœuvre nécessaire pour développer et mettre en place les activités et mesures particulières que lui suggère la lecture des besoins de son milieu et être libre de ses choix dans l'agencement des ressources qu'on lui confie. C'est à ces conditions que le réseau collégial pourra affirmer pleinement sa capacité de stimuler et de supporter le développement des personnes et contribuer au dynamisme culturel et économique de la société.

Responsabilité veut aussi dire reddition de comptes. Si nous souhaitons moins de contraintes dans la poursuite de notre mission, nous estimons en contrepartie devoir rendre des comptes sur l'utilisation faite des fonds mis à notre disposition et sur les résultats de notre action. Mais l'évaluation exclusivement interne, toute essentielle qu'elle soit, ne suffit pas. Il est indispensable qu'il y ait aussi la présence d'un regard externe qui vienne témoigner de l'efficacité des mécanismes d'évaluation mis en place et valider la qualité des résultats obtenus dans le champ de la formation. Bref, nous sommes partisans de l'évaluation a posteriori sur la base des performances réalisées plutôt que d'un contrôle a priori qui limite les choix des intervenants et finit par les déresponsabiliser.

Dans une large mesure, les cégeps ont jusqu'ici répondu aux espoirs que la société a mis en eux mais les années qui viennent leur demanderont sans doute de faire davantage pour le développement des personnes, des organismes et des communautés. Ils auront, entre

autres, à s'adapter à des clientèles de plus en plus diversifiées, à relever le niveau de la formation des étudiants, à offrir de meilleures conditions pour la persistance et la réussite dans les études: ils sauront y parvenir si l'on fait confiance à leur maturité et à leur capacité de se responsabiliser.

Les jeunes et les adultes qui s'adressent à nous le font pour se développer aux plans personnel et professionnel. Il faut leur assurer des services éducatifs de bonne qualité, leur donner le goût de réussir, de s'engager de façon responsable dans leur projet de formation. L'éducation, c'est aussi la transmission de nos valeurs, de nos ambitions, de nos façons de vivre. Outre les connaissances qu'elles y acquièrent, les personnes qui viennent chez nous retiendront aussi le souci de la qualité, le sens des responsabilités que notre activité professionnelle leur inspirera.